

1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi yang terus berkembang, tantangan organisasi semakin kompleks, terutama di lingkungan pendidikan seperti Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Pertama memiliki struktur organisasi yang lebih kompleks dibandingkan sekolah dasar, karena ada stakeholder seperti kepala sekolah, guru, siswa, staf administrasi, dan orang tua yang berinteraksi dengan kepemimpinan. Sekolah Menengah sering mengalami tekanan kerja yang tinggi, perubahan kebijakan kurikulum, tuntutan administratif, serta kesejahteraan yang mungkin belum optimal. Tantangan organisasi semakin kompleks akibat perubahan kebijakan, tuntutan kinerja guru, dan dinamika peserta didik. Ketahanan organisasi menjadi aspek krusial dalam memastikan keberlanjutan dan stabilitas institusi pendidikan. Ketahanan organisasi yang baik memungkinkan sekolah bertahan, beradaptasi, dan berkembang meskipun menghadapi tantangan internal maupun eksternal.

Sekolah swasta menghadapi tantangan berupa pergantian guru. Pergantian ini tidak hanya memengaruhi stabilitas internal sekolah, tetapi juga berdampak pada kualitas pembelajaran yang diterima oleh siswa. Salah satu penyebab utama masalah ini adalah rendahnya tingkat komitmen organisasional di kalangan guru. Ketidakseimbangan antara ekspektasi individu dan tujuan organisasi sering menjadi alasan utama guru dan karyawan meninggalkan institusi mereka (Wulandari et al., 2022).

Beberapa sekolah swasta di Purworejo, terutama yang berstatus unggulan atau berprestasi, telah menunjukkan praktik kepemimpinan yang lebih partisipatif dan inovatif. Persaingan ketat antar sekolah swasta serta tekanan ekonomi sering memengaruhi stabilitas keuangan sekolah, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja dan loyalitas guru (Rahayu, 2022). Kepala sekolah sering kali menjadi tokoh sentral dalam memotivasi guru. Namun, kepemimpinan transformasional di tingkat pemimpin menengah masih belum maksimal dikarenakan fokus kebijakan lebih tertuju pada peran kepala sekolah dan minimnya kesempatan pemimpin menengah untuk mengikuti program pengembangan profesionalisme yang mendukung kepemimpinan transformasional. Banyak guru merasa tidak mendapatkan pelatihan atau kesempatan peningkatan kompetensi yang memadai, sehingga beralih ke tempat kerja yang menawarkan peluang lebih baik (Zadok et al., 2021). Ini berakibat pada rendahnya inisiatif dari pemimpin menengah dalam menjembatani kepala sekolah dan guru.

Struktur kepemimpinan sekolah-sekolah di Purworejo cenderung hierarkis, sehingga inisiatif dari pemimpin menengah sering kali memerlukan persetujuan kepala sekolah. Kurangnya implementasi kepemimpinan transformasional yang dapat menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi semakin memperburuk kondisi (Gunawan & Santoso, 2023). Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam menciptakan ketahanan organisasi dengan memotivasi, menginspirasi, dan mendorong inovasi dalam organisasi (Zadok et al., 2021). Kepemimpinan ini berfokus pada upaya membangun visi bersama, komunikasi yang efektif, dan peningkatan kinerja individu serta tim. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap ketahanan organisasi dan kinerja institusi pendidikan (Rahayu, 2022).

Selain itu, masalah ketegangan antarindividu dalam organisasi di Purworejo sering muncul, terutama dalam organisasi di sekolah swasta ataupun negeri. Menurut Donkor (2021) pada sekolah swasta, interaksi antara kepala sekolah, staf, guru, pegawai, komite sekolah, dan siswa dapat memunculkan perbedaan pandangan, kepentingan, dan harapan, serta terdapat permasalahan dalam pengelolaan sumber daya antara pihak sekolah dan yayasan. Menurut Donkor (2021) ketidaksepahaman atau kurangnya koordinasi antara kedua belah pihak dapat mengganggu operasional dan pengambilan keputusan strategis, yang pada akhirnya mempengaruhi stabilitas dan ketahanan sekolah. Hal ini membutuhkan pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi untuk menjaga keharmonisan tim. Kecerdasan emosional

pemimpin turut menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu memahami, mengatur, dan memotivasi anggota organisasi sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Kecerdasan emosional pemimpin juga berkontribusi terhadap pengelolaan konflik, manajemen stres, serta peningkatan komitmen anggota organisasi (Gunawan & Santoso, 2023). Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mendukung komunikasi efektif, dan meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen organisasional (Yuliantini et al., 2023). Komitmen organisasional memiliki peran krusial sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini karena semakin tinggi komitmen organisasional, semakin kuat dampak kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap ketahanan organisasi.

Penelitian sebelumnya juga menekankan pentingnya gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi aktivitas manajemen pengetahuan organisasi (Al Amiri et al., 2022). Melalui kepemimpinan yang efektif, pemimpin dapat menggerakkan manajemen pengetahuan untuk memperkuat daya tahan organisasi dalam menghadapi perubahan yang dinamis. Gaya kepemimpinan transformasional, khususnya, memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Dengan demikian, penelitian ini relevan untuk memahami pengaruh kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap ketahanan organisasi, khususnya dengan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi di lingkungan Sekolah Menengah Pertama.

Masalah komitmen organisasional menjadi kendala, terutama di sekolah swasta. Ketidakseimbangan antara ekspektasi individu dan tujuan organisasi menyebabkan loyalitas guru dan karyawan menurun. Dalam sekolah swasta di Purworejo sering menghadapi kesenjangan antara visi pimpinan dengan kebutuhan anggota, yang menghambat ketahanan organisasi dalam menghadapi dinamika lokal. Ketahanan organisasi sangat diperlukan agar mampu beradaptasi dengan tantangan ini.

Penelitian Zhang et al. (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional dalam menciptakan ketahanan organisasi. Namun, pengaruh kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap ketahanan organisasi dapat dimoderasi oleh komitmen organisasional. Tingginya komitmen organisasional dari tenaga pendidik dapat memperkuat dampak positif kedua faktor tersebut, sehingga sekolah mampu merespons tantangan dengan lebih efektif (Wulandari et al., 2022).

Penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap ketahanan organisasi dengan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi (Studi Kasus Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Purworejo). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pemimpin sekolah dalam membangun organisasi yang lebih tangguh dan adaptif di era perubahan saat ini.

2. Kajian Pustaka

2.1. Kajian Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1. Kecerdasan Emosional dan Ketahanan Organisasi (Grand Theory)

Kecerdasan emosional berfokus pada bagaimana kemampuan seseorang dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi dirinya serta emosi orang lain, sedangkan ketahanan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dalam menghadapi tantangan atau perubahan lingkungan yang kompleks. Dua faktor utama yang memengaruhi ketahanan ini adalah kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional. Komitmen organisasional bertindak sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan tersebut.

2.1.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam mendukung ketahanan organisasi. Zadok et al. (2022) menjelaskan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan akademik yang kondusif melalui pengaruh karismatik, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Kepemimpinan transformasional tidak hanya membangun visi yang kuat, tetapi juga memperkuat ketahanan organisasi melalui peningkatan motivasi karyawan dan penekanan pada budaya akademik yang kuat.

Robbins & Judge (2022), Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif. Pemimpin dengan gaya ini berfokus pada perubahan mendasar dalam nilai, visi, dan budaya organisasi, sehingga mampu mendorong inovasi dan kinerja tinggi dalam organisasi (Robbins & Judge, 2022).

Pemimpin transformasional memengaruhi ketahanan organisasi melalui kemampuan mereka untuk menciptakan budaya kerja yang adaptif dan inovatif, serta meningkatkan komitmen kolektif para karyawan terhadap visi organisasi (Suma & Lesha, 2023). Pemimpin harus responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal untuk menjaga keberlanjutan organisasi.

Menurut Zadok et al. (2022), terdapat empat dimensi utama dalam kepemimpinan transformasional:

- a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal): Pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya.
- b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi): Pemimpin mampu memberikan visi yang jelas dan menginspirasi semangat tim.
- c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual): Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi anggota organisasi.
- d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual): Pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan setiap anggota.

Menurut Yoyano & Muttaqin (2023), terdapat empat dimensi utama meliputi:

- a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*): Pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh anggota organisasi.
- b. Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*): Pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi dan misi yang jelas.
- c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*): Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi dengan menantang asumsi dan mendorong pemikiran baru.
- d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*): Pemimpin memberikan perhatian dan dukungan personal kepada setiap anggota organisasi.

2.1.3. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk memahami, mengelola, dan memengaruhi emosi diri sendiri maupun orang lain, yang menjadi aspek penting dalam memperkuat komitmen organisasional. Yuliantini et al. (2022) menyebutkan bahwa pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung mampu menjaga hubungan interpersonal yang harmonis di tempat kerja, sehingga meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*). Kecerdasan emosional yang diterapkan dalam konteks sekolah menengah dapat membantu pemimpin sekolah memahami kebutuhan emosional guru, memperkuat hubungan tim, dan meningkatkan rasa tanggung jawab kolektif terhadap keberhasilan organisasi.

Menurut Goleman (2021), kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi dirinya serta emosi orang lain. Konsep ini

pertama kali diperkenalkan oleh Mayer dan Salovey, kemudian dikembangkan oleh Goleman dengan mengidentifikasi lima aspek utama kecerdasan emosional: kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. kecerdasan emosional berperan penting dalam berbagai aspek kehidupan, terutama dalam pengelolaan hubungan interpersonal dan kesuksesan di tempat kerja. Menurut Goleman (2021), faktor penentu kecerdasan emosional yaitu: kompetensi pribadi (kesadaran diri, pengaturan diri, dan motivasi) dan kompetensi sosial (empati dan keterampilan sosial untuk mengelola hubungan interpersonal).

Menurut Goleman (2022), terdapat lima dimensi kecerdasan emosional terdiri atas:

- a. *Self-awareness* (Kesadaran Diri): Kemampuan mengenali emosi dan dampaknya.
- b. *Self-regulation* (Pengendalian Diri): Kemampuan mengontrol emosi dan perilaku impulsif.
- c. *Motivation* (Motivasi): Kemampuan memotivasi diri untuk mencapai tujuan.
- d. *Empathy* (Empati): Kemampuan memahami emosi orang lain.
- e. *Social Skills* (Keterampilan Sosial): Kemampuan membangun hubungan yang efektif.

Menurut Yoyano & Muttaqin (2023), terdapat empat dimensi utamanya meliputi:

- a. Kesadaran Diri (*Self-Awareness*): Kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi pribadi.
- b. Pengelolaan Diri (*Self-Management*): Kemampuan mengendalikan emosi dan perilaku impulsif.
- c. Kesadaran Sosial (*Social Awareness*): Kemampuan memahami emosi dan kebutuhan orang lain.
- d. Pengelolaan Hubungan (*Relationship Management*): Kemampuan membina dan memelihara hubungan yang sehat dan konstruktif.

Dalam konteks organisasi, kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan dalam menghadapi situasi krisis. kecerdasan emosional yang tinggi membantu karyawan untuk tetap produktif di tengah ketidakpastian, sehingga memperkuat ketahanan organisasi (Subagia & Hidayat, 2021).

2.1.4. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional yang tinggi menjadi dasar untuk meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan atau tantangan. Menurut Sopiha (2022), Komitmen organisasional didefinisikan sebagai loyalitas karyawan terhadap organisasi dan kesediaan mereka untuk mendukung tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, loyalitas karyawan yang meningkat, dan pengurangan tingkat turnover. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memastikan keterlibatan karyawan untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Menurut Allen et al. (2021), tiga dimensi utama yang mendasari komitmen organisasional adalah:

- a. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif): Keterikatan emosional terhadap organisasi.
- b. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan): Kesadaran akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.
- c. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif): Rasa tanggung jawab untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Menurut Yoyano & Muttaqin (2023), terdapat tiga dimensi utamanya meliputi:

- a. Komitmen Afektif: Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.
- b. Komitmen Normatif: Perasaan kewajiban untuk tetap bersama organisasi.
- c. Komitmen Berkelanjutan: Kesadaran akan konsekuensi finansial atau profesional jika meninggalkan organisasi.

Komitmen organisasional memiliki peran penting sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan transformasional dan ketahanan organisasi. Seperti yang dikemukakan Zadok et

al. (2022), fokus pada penguatan komitmen dapat memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan ketahanan organisasi, terutama dalam lingkungan pendidikan yang dinamis. Al Amiri et al. (2023) dalam kajiannya tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan manajemen pengetahuan menegaskan bahwa organisasi dengan kepemimpinan yang baik cenderung memiliki mekanisme yang lebih kuat untuk menghadapi krisis, terutama ketika anggota organisasi memiliki komitmen yang tinggi untuk beradaptasi dan belajar dari tantangan.

2.1.5. Ketahanan Organisasi

Ketahanan organisasi adalah kemampuan suatu organisasi untuk bertahan dan berkembang di tengah perubahan dan gangguan. Menurut Calipah et al. (2024), kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang di tengah perubahan menjadi kunci utama untuk mencapai ketahanan organisasi. Ketahanan organisasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk memitigasi risiko, memanfaatkan peluang, dan terus berinovasi meskipun menghadapi kesulitan. Menurut Duchek (2021), empat dimensi utama ketahanan organisasi meliputi:

- a. *Anticipation* (Antisipasi): Kemampuan mengidentifikasi potensi risiko dan peluang.
- b. *Coping* (Pengelolaan): Kemampuan organisasi untuk mengatasi dan menanggapi tekanan.
- c. *Adaptation* (Adaptasi): Kemampuan untuk berinovasi dan bertransformasional menghadapi perubahan.
- d. *Learning* (Pembelajaran): Kemampuan untuk belajar dari pengalaman dan meningkatkan kinerja di masa depan.

Menurut Utami & Supartha (2023), terdapat empat Dimensi yang sering diidentifikasi meliputi:

- a. Fleksibilitas Adaptif: Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
- b. Kohesi Tim: Tingkat kerjasama dan solidaritas antar anggota tim.
- c. Inovasi: Kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan solusi kreatif.
- d. Proaktif: Kecenderungan untuk mengambil inisiatif sebelum masalah muncul.

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan kepemimpinan yang adaptif mendukung ketahanan organisasi. Ketahanan ini juga berkorelasi positif dengan kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan (Dinamika Manajemen, 2023).

2.2. Hipotesis Penelitian

2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Ketahanan Organisasi

Pemimpin transformasional mempromosikan inovasi, kolaborasi, dan adaptabilitas, yang semuanya penting dalam membangun ketahanan organisasi. Zadok et al. (2023) menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional mendorong pembentukan budaya yang fokus pada ketahanan melalui pemberdayaan guru dan karyawan untuk menghadapi perubahan secara efektif. Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H.1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap ketahanan organisasi

2.2.2. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Ketahanan Organisasi

Kecerdasan emosional mendukung ketahanan organisasi melalui kemampuan karyawan untuk mengelola tekanan, membangun hubungan yang kuat, dan beradaptasi dengan perubahan. Seperti yang dijelaskan oleh Al Amiri et al. (2023), individu yang secara emosional cerdas cenderung lebih tangguh dalam menghadapi tantangan, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap ketahanan organisasi. Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan

di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H.2: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap ketahanan organisasi.

2.2.3. Moderasi Komitmen Organisasional dalam pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Ketahanan Organisasi

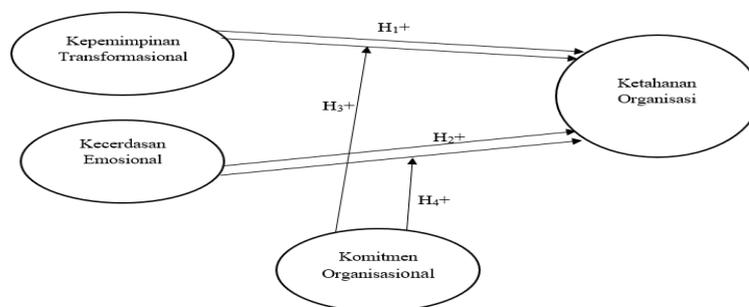
Komitmen organisasional dapat memper-kuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan ketahanan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya membangun komitmen, tetapi juga memanfaatkan komitmen tersebut untuk menciptakan ketahanan organisasi yang lebih tinggi. Menurut Zadok et al. (2023), kepemimpinan transformasional meningkatkan ketahanan melalui pemberdayaan individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H.3: Moderasi Komitmen Organisasional dalam pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap ketahanan organisasi.

2.2.4. Moderasi Komitmen Organisasional dalam pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Ketahanan Organisasi

Kecerdasan emosional memengaruhi ketahanan organisasi secara langsung dan tidak langsung melalui komitmen organisasional. Individu yang mampu mengelola emosinya secara efektif cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, yang pada gilirannya memperkuat ketahanan organisasi. Hal ini didukung oleh temuan Al Amiri et al. (2023), yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan komitmen organisasional saling berkontribusi terhadap ketahanan organisasi. Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H.4: Moderasi komitmen organisasional dalam pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Ketahanan Organisasi



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikasi. Pendekatan deskriptif kuantitatif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik variabel penelitian secara numerik berdasarkan data yang diperoleh dari responden (Sugiyono, 2021). Metode penelitian verifikasi digunakan untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap ketahanan organisasi dengan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi (Sekaran & Bougie, 2021).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah guru Sekolah Menengah Pertama swasta di

Kabupaten Purworejo namun jumlahnya tidak diketahui secara pasti. Menurut Sugiyono (2021) sampel ialah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi itu. Arikunto (2022), menyatakan penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yang memungkinkan pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu, seperti Pendidikan terakhir minimal Diploma (D3). Arikunto (2022) menyatakan bahwa apabila jumlah populasi kurang dari 100, maka semua populasi dapat dijadikan sampel. Namun, jika jumlah populasi lebih dari 100, maka dapat diambil 10-15% atau 20-25% dari populasi sebagai sampel.

Dalam penentuan sampel jika jumlahnya tidak diketahui maka menggunakan rumus sebagai berikut (Arikunto, 2022):

$$n = \frac{Z^2}{4 (Moe)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

Z = nilai Z dengan tingkat keyakinan 95% maka nilai Z = 1,96

Moe = *margin of error* atau kesalahan maksimum adalah 10 %.

Dengan menggunakan *margin of error* sebesar 10%, maka jumlah sampel minimal yang dapat diambil sebesar :

$$n = 1,96^2 / 4 (0,10)^2$$

$$n = 96,07 \text{ yang dibulatkan menjadi } 97$$

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui jumlah sampel yang dibutuhkan sebanyak 97 responden. adapun cara mendapatkan responden penelitian menggunakan instrumen kuesioner *google form* yang disebarakan pada guru Sekolah Menengah Pertama swasta di Kabupaten Purworejo.

3.3 Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator
	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota organisasi untuk melampaui ekspektasi, mencapai tujuan organisasi, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal): Pemimpin saya menjadi panutan yang dihormati di tempat kerja. 2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasi): Pemimpin saya menginspirasi saya untuk mencapai tujuan tempat kerja ini. 3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual): Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah. 4. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual): Pemimpin saya memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan pengembangan pribadi saya. <p>Sumber: Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021) Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2021)</p>
	Kecerdasan Emosional	Kecerdasan emosional adalah kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta memahami dan memengaruhi emosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Self-awareness (Kesadaran Diri): Saya sadar akan emosi yang saya rasakan dalam berbagai situasi kerja. 2. Self-regulation (Pengendalian Diri): Saya mampu mengendalikan emosi saya ketika menghadapi tekanan di tempat kerja. 3. Motivation (Motivasi): Saya mampu memotivasi diri untuk mencapai tujuan.

		orang lain, sehingga mampu meningkatkan hubungan interpersonal dan keberhasilan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Empathy (Empati): Saya mampu memahami emosi orang lain. 5. Social Skills (Keterampilan Sosial): Saya mampu membangun hubungan yang efektif dengan rekan kerja saya. <p>Sumber:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Goleman, D. (2022) 2. Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2023)
	Ketahanan Organisasi	Ketahanan organisasi adalah kemampuan suatu organisasi untuk tetap bertahan, beradaptasi, dan berkembang di tengah tantangan atau perubahan yang signifikan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anticipation (Antisipasi): Saya mampu mengidentifikasi potensi risiko di tempat kerja 2. Coping (Pengelolaan): Saya mampu untuk mengatasi tekanan di tempat kerja 3. Adaptation (Adaptasi): Saya mampu berinovasi menghadapi perubahan di tempat kerja. 4. Learning (Pembelajaran): Saya mampu belajar dari pengalaman di tempat kerja ini. <p>Sumber:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Duchek, S. (2021) 2. Al Amiri, N., Abdul Rahim, R. E., & Ahmed, G. (2022)
	Komitmen Organisasi	Komitmen organisasional adalah tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seorang individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Affective Commitment (Komitmen Afektif): Saya merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan tempat kerja. 2. Continuance Commitment (Komitmen Berkelanjutan): Saya mempertimbangkan konsekuensi finansial sebelum memutuskan untuk meninggalkan tempat kerja ini. 3. Normative Commitment (Komitmen Normatif): Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di tempat kerja ini. <p>Sumber:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2021) 2. Kılıç, M., & Uludağ, O. (2021)

Tabel 1 Variabel Penelitian

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 4. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. Menurut Hair, J. F., et al. (2021) *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial.

3.5 Teknik Pengukuran Data

Pengukuran data, peneliti menggunakan skala *Likert* yang merupakan skala yang dipakai untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2021).

Penelitian ini menggunakan sejumlah pertanyaan dengan skala 5 yang menunjukkan setuju atau tidak setuju. Berikut adalah tabel skala *Likert*:

Skala <i>Likert</i>	Score
SS = Sangat Setuju	5
S = Setuju	4
N = Netral	3
TS = Tidak Setuju	2
STS = Sangat Tidak Setuju	1

3.6 Prosedur Analisis dan Interpretasi Data

3.6.1. Model Pengukuran atau *Outer Model*

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

a. *Convergent Validity*

Hair et al. (2021) Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah $\geq 0,7$ pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti

b. *Discriminant Validity*

Henseler et al. (2022) Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain. Nilai dengan metode Fornell-Larcker atau heterotrait-monotrait ratio (HTMT) ($<0,85$ atau $<0,90$).

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Iba dan Wardhana (2024) Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5

d. *Composite Reliability*

Hair et al. (2021) Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

e. *Cronbach Alpha*

Hair et al. (2021) Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7.

3.6.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Iba & Wardhana (2024) Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari beberapa pengukuran yaitu:

1. Analisis model fit melalui *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* dan *Normed Fit Index (NFI)*

Kock (2023) SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*): Mengukur perbedaan antara matriks korelasi yang diobservasi dengan matriks korelasi yang diprediksi oleh model. Nilai SRMR yang rendah menunjukkan model yang sesuai dengan

data. Nilai SRMR adalah $< 0,08$ menunjukkan model fit yang baik.

Kock (2023) NFI (*Normed Fit Index*): Mengukur seberapa baik model yang diestimasi dibandingkan dengan model nol (*null model*). Nilai NFI yang mendekati 1 menunjukkan model yang baik. Nilai NFI adalah $> 0,8$ dianggap model cukup fit.

2. Nilai koefisien determinasi (R^2): Menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1 (Hair et al., 2021). Semakin tinggi nilainya, semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabilitas data.
3. Menguji prediktif *relevance* (Q^2): Mengukur kemampuan model untuk memprediksi data yang diobservasi. Nilai Q^2 yang positif ($Q^2 > 0$) menunjukkan model memiliki relevansi prediktif (Hair et al., 2021).
4. *Effect Size* (f^2):
Nilai f^2 menunjukkan kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen (kecil: 0,02; sedang: 0,15; besar: 0,35) (Hair et al., 2021).

3.6.3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural equation modeling* (SEM) dengan smartPLS. Dalam *full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Hair et al., 2021). Handoko (2024), dalam Penelitian Struktural (SEM - *Structural Equation Modeling*), menggunakan *Second-order construct* adalah sebuah konstruk yang terdiri dari beberapa konstruk tingkat pertama (*first-order constructs*). Ini sering muncul dalam model yang lebih kompleks, seperti model kepuasan pelanggan yang terdiri dari beberapa faktor yang lebih kecil. Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefficient* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ($\alpha 5\%$) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel dan nilai signifikansi probabilitas (p-values) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.

4. Analisis dan Pembahasan

4.1. Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan pada Kabupaten Purworejo. Sampel dalam penelitian ini adalah guru SMP Muhammadiyah Purworejo, SMP Muhammadiyah Purwodadi, SMP Bhakti Mulia Purwodadi, SMP Pius Bakti Utama Kutoarjo, SMP Muhammadiyah Jono, dan SMP VIP Ma'arif NU 1 Kemiri di Kabupaten Purworejo yang berjumlah 80 orang yang memenuhi kriteria dengan pendidikan terakhir D3 dan S1.

Deskripsi tentang data demografik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, status pekerjaan, dan status sertifikasi guru. Adapun Rincian profil responden secara lengkap dan terperinci disajikan dalam penjelasan sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 1 dapat dikatakan bahwa dari penelitian terhadap 80 responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin perempuan sebanyak 45 orang (56,25%), berusia > 40 tahun sebanyak 26 orang (32,5%), pendidikan terakhir sarjana (S1) sebanyak 70 orang (87,5%), lama bekerja 1 – 5 tahun sebanyak 45 orang (56,25%), status pekerjaan tetap sebanyak 47 orang (58,75%), dan status sertifikasi guru belum sebanyak 61 orang (76,25%).

Karakteristik Responden			
Frequencies of Jenis Kelamin :			
Jenis Kelamin :	Counts	% of Total	Cumulative %
Laki-laki	35	43.75%	43.75%
Perempuan	45	56.25%	100.0%
Frequencies of Pendidikan Terakhir :			
Pendidikan Terakhir :	Counts	% of Total	Cumulative %
Diploma (D3)	10	12.5%	12.50%
Sarjana (S1)	70	87.5%	100.0%
Frequencies of Usia :			
Usia :	Counts	% of Total	Cumulative %
< 25 tahun	25	31.25%	69.1%
25 – 30 tahun	15	18.75%	19.6%
31 – 40 tahun	14	17.5%	38.1%
> 40 tahun	26	32.5%	100.0%
Frequencies of Lama Bekerja :			
Lama Bekerja :	Counts	% of Total	Cumulative %
< 1 tahun	8	10%	73.2%
1 – 5 tahun	45	56.25%	50.5%
6 – 10 tahun	5	6.25%	59.8%
> 10 tahun	22	27.5%	100.0%
Frequencies of Status Pekerjaan :			
Status Pekerjaan :	Counts	% of Total	Cumulative %
Kontrak	33	41.25%	41.25%
Tetap	47	58.75%	100.0%
Frequencies of Status Sertifikasi Guru :			
Status Sertifikasi Guru :	Counts	% of Total	Cumulative %
Belum	61	76.25%	76.25%
Sudah	19	23.75%	100.0%

Tabel 2 Karakteristik Responden Penelitian

Sumber data : diolah

Dari total 80 responden yang memiliki pendidikan terakhir Diploma (D3) dan Sarjana (S1), dapat diperoleh beberapa karakteristik responden yaitu mayoritas jenis kelamin responden adalah perempuan. Sebagian besar pendidikan terakhir responden memiliki latar belakang pendidikan S1, yang mencerminkan standar kualifikasi bagi tenaga pendidik di SMP swasta di Kabupaten Purworejo. Usia responden tersebar dalam berbagai rentang usia, dengan jumlah terbanyak berada di kelompok usia di atas 40 tahun, yang memiliki pengalaman lebih dalam dunia pendidikan. Mayoritas responden berada dalam kelompok pengalaman kerja 1 – 5 tahun, yang menunjukkan banyak guru berada dalam tahap awal atau pertengahan kariernya. Lebih dari separuh responden memiliki status sebagai pegawai tetap, yang memiliki tingkat stabilitas pekerjaan yang cukup baik. Mayoritas responden belum memiliki sertifikasi guru, yang bisa berimplikasi pada jenjang karier, kesejahteraan, serta kualitas pengajaran.

4.2. Variabel Penelitian dan Indikator

Berdasarkan Tabel 1 dapat dikatakan bahwa dari variabel penelitian dan indikator menunjukkan sebagai berikut:

4.2.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional dengan total mean = 3.91. Interpretasi adalah kepemimpinan transformasional dalam organisasi ini tergolong cukup baik, dengan kecenderungan responden setuju bahwa pemimpin mereka menjadi panutan, menginspirasi, mendorong kreativitas, dan memberikan perhatian terhadap pengembangan pribadi karyawan.

Indikator tertinggi adalah "Pemimpin saya menjadi panutan yang dihormati di tempat kerja" (mean 3.96), menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kredibilitas dan dihormati oleh bawahannya. Indikator terendah: "Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dan

inovatif dalam menyelesaikan masalah" (mean 3.88), menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk meningkatkan dorongan terhadap kreativitas karyawan.

4.2.2. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional dengan total mean = 4,14. Interpretasi adalah responden memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi, terutama dalam kesadaran emosi, pengendalian diri, motivasi, empati, dan hubungan sosial di tempat kerja.

Indikator tertinggi: "Saya mampu memahami emosi orang lain" (mean 4.24), menunjukkan bahwa karyawan memiliki empati yang kuat. Indikator terendah: "Saya mampu membangun hubungan yang efektif dengan rekan kerja" (mean 4.01), meskipun masih tergolong tinggi, menunjukkan bahwa ada beberapa hambatan dalam hubungan kerja yang perlu diperhatikan.

4.2.3. Ketahanan Organisasi

Ketahanan Organisasi dengan total mean = 3.99. Interpretasi adalah organisasi memiliki tingkat ketahanan yang cukup baik, dengan karyawan mampu mengidentifikasi risiko, mengatasi tekanan, berinovasi, dan belajar dari pengalaman.

Indikator tertinggi: "Saya mampu mengidentifikasi potensi risiko di tempat kerja" (mean 4.15), menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesadaran terhadap risiko yang baik. Indikator terendah: "Saya mampu belajar dari pengalaman di tempat kerja ini" (mean 3.86), menunjukkan bahwa perlu ada peningkatan dalam pembelajaran dari pengalaman untuk meningkatkan ketahanan organisasi.

4.2.4. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional dengan total mean = 4.03. Interpretasi adalah karyawan memiliki komitmen organisasional yang cukup tinggi, dengan adanya ikatan emosional, pertimbangan finansial, dan rasa kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi.

Indikator tertinggi: "Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di tempat kerja ini" (mean 4.20), menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap organisasi. Indikator terendah: "Saya merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan tempat kerja" (mean 3.79), menunjukkan bahwa masih ada beberapa karyawan yang tidak merasa terlalu terikat secara emosional dengan organisasi.

4.3. Deskripsi Jawaban Responden

4.3.1. Model Pengukuran atau *Outer Model*

a. *Convergent Validity*

Convergent Validity dilakukan dengan melihat item reliability (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Berikut uraian mengenai hasil perhitungan:

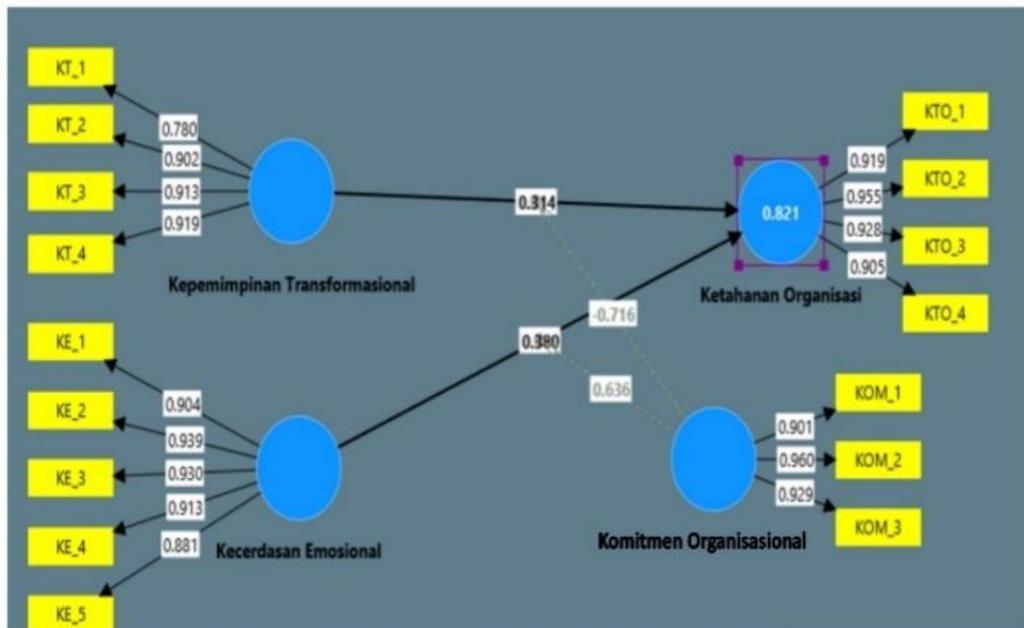
Variabel	Kode_Item	<i>Loading Factor</i>
Kepemimpinan Transformasional	KT_1	0,780
	KT_2	0,902
	KT_3	0,913
	KT_4	0,919
Kecerdasan Emosional	KE_1	0,904
	KE_2	0,939
	KE_3	0,930
	KE_4	0,913
	KE_5	0,881

Ketahanan Organisasi	KO_1	0,919
	KO_2	0,955
	KO_3	0,928
	KO_4	0,905
Komitmen Organisasional	KOM_1	0,901
	KOM_2	0,960
	KOM_3	0,929

Tabel 3 Nilai *Loading* Iterasi

Sumber data : diolah

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat yakni semua indikator pada setiap variabel yang diteliti mempunyai nilai *loading factor* yang melebihi dari 0.7 dan dinyatakan valid (Hair et al., 2021). Dengan demikian maka data yang digunakan sudah mencukupi persyaratan *Convergent Validity*. Hasil outer model:



Gambar 2 Hasil *Outer Model*

b. Average Variance Extracted (AVE)

Metode *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk mengevaluasi *discriminant validity* untuk setiap konstruk dan variabel laten. Metode ini juga digunakan untuk menilai *Convergent Validity* dengan nilai standar 0,5. Hasil pengukuran AVE dapat dilihat pada tabel berikut.

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0,775
Kecerdasan Emosional	0,835
Ketahanan Organisasi	0,859
Komitmen Organisasional	0,865

Tabel 4 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Sumber data : diolah

Setiap konstruk melebihi 0,5, menunjukkan validitas konvergen yang memadai (Iba dan Wardhana, 2024).

c. Discriminant Validity

	Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Ketahanan Organisasi	Komitmen Organisasional	Moderating Effect 1
Kecerdasan Emosional					
Kepemimpinan Transformasional	0,878				
Ketahanan Organisasi	0,886	0,829			
Komitmen Organisasional	0,821	0,814	0,857		
Moderating Effect 1	0,826	0,744	0,776	0,691	
Moderating Effect 2	0,833	0,795	0,738	0,671	0,692

Tabel 5 Nilai HTMT

Sumber data : diolah

Hasil analisis HTMT menunjukkan bahwa semua variabel dalam model penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik, dengan nilai HTMT berada di bawah batas (<0,85 atau <0,90) yang dapat diterima (Henseler et al., 2022). Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional, Ketahanan Organisasi, dan Komitmen Organisasional memiliki nilai HTMT yang masih dalam batas aman, menandakan bahwa masing-masing variabel dapat dibedakan dengan baik. Selain itu, efek moderasi juga memiliki nilai HTMT yang rendah, menunjukkan bahwa variabel ini tidak mengalami masalah diskriminan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi syarat validitas diskriminan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

d. Composite Reliability dan Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Kecerdasan Emosional	0,950	0,951	0,962
Kepemimpinan Transformasional	0,902	0,914	0,932
Ketahanan Organisasi	0,945	0,946	0,961
Komitmen Organisasional	0,922	0,924	0,951

Tabel 6 Nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Sumber data : diolah

Semua konstruk memiliki Cronbach's Alpha > 0,7, yang menunjukkan reliabilitas tinggi dan konsistensi internal yang sangat baik (Hair et al., 2021). Composite Reliability > 0,9 dalam semua variable, mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam variabel memiliki keandalan pengukuran yang sangat kuat (Hair et al., 2021). Dengan demikian, semua variabel dalam penelitian ini dapat dianggap reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.3.2. Model Struktural atau Inner Model

Iba & Wardhana (2024) Model struktural pada analisis SmartPLS berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari beberapa pengukuran yaitu:

a. Analisis Model Fit melalui Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) dan Normed Fit Index (NFI)

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,046	0,048

d_ ULS	0,286	0,309
d_ G	0,475	0,471
Chi-Square	209,362	208,826
NFI	0,865	0,865

Tabel 7 Nilai *SRMR* dan *NFI*

Sumber data : diolah

Hasil uji model dalam SmartPLS berdasarkan *SRMR* dan *NFI* menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kecocokan yang baik dengan data. Nilai *SRMR* pada *Saturated Model* (0,046) dan *Estimated Model* (0,048) berada di bawah batas 0,08, yang menandakan bahwa model ini memiliki kesalahan residual yang kecil dan cocok dengan data penelitian (Kock, 2023). Semakin kecil nilai *SRMR*, semakin baik model tersebut dalam merepresentasikan hubungan antar variabel, sehingga hasil ini menunjukkan bahwa model yang digunakan sudah cukup baik. Sementara itu, nilai *NFI* pada *Saturated Model* dan *Estimated Model* (0,865) menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang cukup baik dibandingkan dengan model dasar yang tidak memiliki hubungan antar variabel (Kock, 2023). Nilai *NFI* ini sudah lebih dari 0,8, yang menandakan model cukup baik. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kecocokan yang baik dengan data berdasarkan *SRMR*, dan cukup baik berdasarkan *NFI*. Dengan demikian, model ini layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

	R Square	R Square Adjusted
Ketahanan Organisasi	0,821	0,809

Tabel 8 Nilai R^2

Sumber data : diolah

Pada tabel, variabel Ketahanan Organisasi memiliki R^2 sebesar 0,821, yang berarti 82,1% variabilitas dalam Ketahanan Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Sisanya, yaitu 17,9%, dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, *R Square Adjusted* (R^2 Adjusted) sebesar 0,809 menunjukkan nilai R^2 yang telah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dalam model (Hair et al., 2021). Nilai ini biasanya lebih rendah dari R^2 karena mempertimbangkan kompleksitas model.

Secara keseluruhan, nilai R^2 sebesar 0,821 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang cukup kuat, karena berada di atas 0,60. Namun, masih terdapat faktor lain di luar model yang memengaruhi Ketahanan Organisasi.

c. Predictive Relevance (Q^2)

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kecerdasan Emosional	400.000	400.000	
Kepemimpinan Transformasional	320.000	320.000	
Ketahanan Organisasi	320.000	99.559	0.689
Komitmen Organisasional	240.000	240.000	
Moderating Effect 1	80.000	80.000	
Moderating Effect 2	80.000	80.000	

Tabel 9 Nilai Q^2

Sumber data : diolah

Berdasarkan hasil analisis, hasil $Q^2 = 0$, artinya model tidak memiliki relevansi prediktif terhadap variabel endogen, karena merupakan variabel independen atau moderator yang tidak memerlukan evaluasi ini. Sedangkan, nilai Q^2 hanya dihitung untuk variabel Ketahanan Organisasi, dengan nilai sebesar 0,689. Dengan $Q^2 = 0,689$, model ini

memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik terhadap Ketahanan Organisasi, yang berarti model mampu menjelaskan varians dalam variabel ini dengan baik (Hair et al., 2021), sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

d. Effect Size (f^2)

	Ketahanan Organisasi
Kecerdasan Emosional	0,166
Kepemimpinan Transformasional	0,130
Komitmen Organisasional	0,083
Komitmen Organisasional x Kepemimpinan Transformasional	0,273
Komitmen Organisasional x Kecerdasan Emosional	0,227

Tabel 10 Nilai *Effect Size* (f^2)

Sumber data : diolah

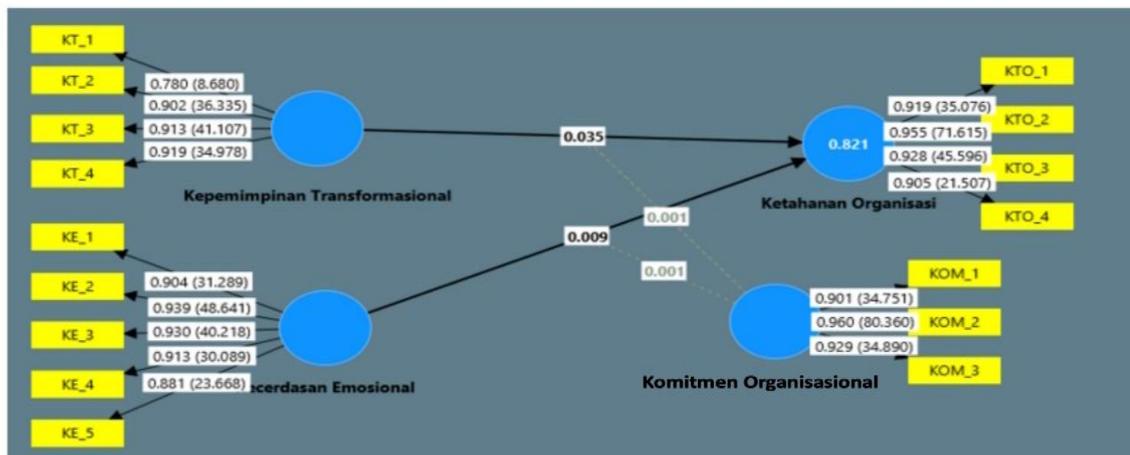
Hasil *Effect Size* (f^2) dalam *SmartPLS* menunjukkan seberapa besar pengaruh setiap variabel terhadap Ketahanan Organisasi dalam model penelitian (Hair et al., 2021). Berdasarkan nilai yang diperoleh, Kecerdasan Emosional memiliki pengaruh sedang terhadap Ketahanan Organisasi ($f^2 = 0,166$), yang berarti variabel ini cukup signifikan dalam meningkatkan ketahanan organisasi. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh sedang terhadap Ketahanan Organisasi ($f^2 = 0,130$), yang berarti variabel ini cukup signifikan dalam meningkatkan ketahanan organisasi. Sementara itu, Komitmen Organisasional ($f^2 = 0,083$) memiliki pengaruh yang lebih kecil terhadap Ketahanan Organisasi, meskipun masih berkontribusi dalam model.

Selain itu, interaksi antara Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Ketahanan Organisasi memiliki *effect size* sebesar 0,273, yang menunjukkan pengaruh sedang.

Hal ini berarti bahwa hubungan antara Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional cukup kuat dalam meningkatkan Ketahanan Organisasi. Begitu pula dengan interaksi Komitmen Organisasional dan Kecerdasan Emosional ($f^2 = 0,227$), yang menunjukkan bahwa pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Ketahanan Organisasi semakin kuat ketika dipengaruhi oleh tingkat Komitmen Organisasional.

5. Hasil penelitian dan Pembahasan

5.1 Hasil Penelitian



Gambar 3. Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Ketahanan Organisasi	0,314	0,292	0,149	2,108	0,035
Kecerdasan Emosional -> Ketahanan Organisasi	0,380	0,344	0,145	2,625	0,009
Komitmen Organisasional x Kepemimpinan Transformasional -> Ketahanan Organisasi	-0,716	-0,663	0,213	3,367	0,001
Komitmen Organisasional x Kecerdasan Emosional -> Ketahanan Organisasi	0,636	0,585	0,199	3,205	0,001

Tabel 11 Nilai Pengujian Hipotesis

Sumber data : diolah

Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa :

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap ketahanan organisasi

Hasilnya: Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Ketahanan Organisasi.

Hasil pengujian menunjukkan nilai *Original sampel* = 0,314, *T-Statistic* = 2,108 (lebih dari 1,96) dan *P-Value* = 0,035 (kurang dari 0,05). Ini berarti semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional, semakin kuat Ketahanan Organisasi.

H2: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap ketahanan organisasi.

Hasilnya: Kecerdasan Emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Ketahanan Organisasi.

Hasil pengujian menunjukkan nilai *Original Sample* = 0,380, dengan *T-Statistic* = 2,625 (lebih dari 1,96) dan *P-Value* = 0,009 (kurang dari 0,05). Ini berarti semakin tinggi Kecerdasan Emosional, semakin kuat Ketahanan Organisasi.

H3: Moderasi Komitmen Organisasional dalam pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap ketahanan organisasi.

Hasilnya: Pada hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Ketahanan Organisasi, Komitmen Organisasi justru memperlemah pengaruh tersebut dengan *Original sampel* = -0,716, *T-Statistic* = 3,367, dan *P-Value* = 0,001. Hal ini berarti bahwa ketika tingkat komitmen organisasi tinggi, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap ketahanan organisasi menjadi lebih lemah

H4: Moderasi komitmen organisasional dalam pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Ketahanan Organisasi

Hasilnya: Pada hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Ketahanan Organisasi, Komitmen Organisasi berperan sebagai moderator yang memperkuat pengaruh tersebut dengan *Original sampel* = 0,636, *T-Statistic* = 3,205, dan *P-Value* = 0,001. Dengan demikian, semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang dan semakin tinggi pula komitmen organisasinya, maka ketahanan organisasi akan meningkat secara signifikan.

Dari hasil pengujian, hasil ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap Ketahanan Organisasi dibandingkan Kepemimpinan Transformasional. Selain itu, efek moderasi dari Komitmen Organisasional dapat bersifat memperkuat atau memperlemah tergantung pada variabel yang dipengaruhi. Komitmen

Organisasional memperkuat hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Ketahanan Organisasi, tetapi justru melemahkan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Ketahanan Organisasi.

5.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor individu seperti Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional memiliki pengaruh positif terhadap Ketahanan Organisasi di SMP swasta di Kabupaten Purworejo.

Namun, pengaruh masing-masing faktor berbeda dalam tingkat signifikansinya. Selain itu, Komitmen Organisasional sebagai variabel moderasi memiliki efek yang kompleks, baik memperkuat maupun melemahkan hubungan variabel independen terhadap dependen.

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Ketahanan Organisasi

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketahanan Organisasi (*Original Sample* = 0,314, *T-Statistic* = 2,108, *P-Value* = 0,035). Ini berarti semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional di sekolah, semakin kuat ketahanan organisasi yang terbentuk.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yaitu Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Budaya Organisasi yang Mendukung Ketahanan Organisasi (Anonim, 2024). Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menciptakan perubahan positif dalam dinamika tim serta seluruh struktur organisasi, yang berkontribusi pada ketahanan organisasi (Anonim, 2024).

Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks SMP swasta di Kabupaten Purworejo, faktor kepemimpinan kepala sekolah atau pemimpin formal memang penting, tetapi bukan faktor utama dalam membangun ketahanan organisasi, tetapi ada faktor lain seperti kondisi kerja, budaya organisasi, atau dukungan dari tenaga pendidik dan staf lebih berperan dalam meningkatkan ketahanan organisasi.

b. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Ketahanan Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketahanan Organisasi (*Original Sample* = 0,380, *T-Statistic* = 2,625, *P-Value* = 0,009). Ini berarti semakin tinggi penerapan Kecerdasan Emosional di sekolah, semakin kuat ketahanan organisasi yang terbentuk.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yaitu Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada LAZ Al Bunyan Bogor (Sari, 2023). Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. OCB yang tinggi dapat meningkatkan ketahanan organisasi karena karyawan bersedia melakukan upaya ekstra di luar tugas formal mereka (Sari, 2023).

Yulianti, F. (2021) menyatakan dalam konteks pendidikan, guru dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu menghadapi tekanan kerja, mengelola konflik, dan mempertahankan kinerja yang stabil, sehingga berkontribusi pada ketahanan organisasi sekolah. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi di sektor pendidikan.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan Kepemimpinan Transformasional terhadap Ketahanan Organisasi. Ini menegaskan bahwa individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tantangan, mengelola emosi dengan baik, serta menjaga keseimbangan psikologis di dalam organisasi.

c. Peran Moderasi Komitmen Organisasional dalam pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap ketahanan organisasi.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional memperlemah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Ketahanan Organisasi (*Original Sample* = -0,716, *T-Statistic* = 3,367, *P-Value* = 0,001). Artinya, ketika tingkat komitmen organisasional tinggi, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap ketahanan organisasi menjadi lemah.

Hal ini bisa terjadi karena dalam organisasi yang sudah memiliki tingkat komitmen tinggi, anggota organisasi mungkin lebih mengandalkan komitmen dan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi dibandingkan dengan arahan dari pemimpin transformasional. Dengan kata lain, ketika anggota organisasi sudah memiliki kesadaran dan loyalitas yang tinggi, peran kepemimpinan transformasional menjadi kurang dominan dalam meningkatkan ketahanan organisasi. Hal ini memberikan implikasi bahwa kepemimpinan transformasional dapat membawa perubahan positif, sekolah sebaiknya tidak hanya bergantung pada kepemimpinan semata, tetapi lebih fokus pada aspek lain seperti kecerdasan emosional yang terbukti lebih berpengaruh dalam konteks penelitian ini.

Komitmen organisasional yang tinggi sering kali bersifat normatif, di mana karyawan merasa terikat secara moral atau kewajiban untuk tetap bekerja. Hal ini dapat menyebabkan mereka lebih cenderung mempertahankan status quo daripada mencari inovasi atau perubahan yang dapat meningkatkan ketahanan organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional yang mendorong perubahan mungkin bertentangan dengan preferensi karyawan yang lebih memilih stabilitas.

Karyawan dengan komitmen tinggi mungkin merasa terlalu nyaman dengan sistem yang ada dan kurang terdorong untuk menghadapi tantangan secara proaktif. Meskipun kepemimpinan transformasional mengajak karyawan untuk berpikir kreatif, mereka yang sudah sangat terikat dengan organisasi mungkin lebih pasif dalam merespons tantangan karena yakin bahwa tempat kerja mereka tetap akan bertahan tanpa perubahan besar.

Pada indikator dalam variabel penelitian "mempertimbangkan konsekuensi finansial sebelum meninggalkan tempat kerja" memiliki nilai mean yang cukup tinggi (4,11), menunjukkan bahwa banyak responden tetap bertahan di organisasi karena alasan ekonomi. Jika sebagian besar karyawan bertahan karena faktor finansial, maka kepemimpinan transformasional mungkin kurang efektif dalam membangun ketahanan organisasi, karena motivasi utama mereka bukanlah inovasi atau ketahanan terhadap perubahan, melainkan keamanan pekerjaan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang sangat loyal pada organisasi lebih cenderung mendukung kebijakan dan prosedur yang ada daripada mengadopsi gagasan baru yang ditawarkan oleh pemimpin transformasional. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional yang mendorong perubahan mungkin bertemu dengan resistensi dari karyawan yang sudah sangat loyal terhadap sistem yang sudah ada, sehingga mengurangi dampaknya terhadap ketahanan organisasi.

Banyak penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan kinerja dan ketahanan organisasi.

d. Peran Moderasi Komitmen Organisasional dalam pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap ketahanan organisasi.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional memperkuat pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Ketahanan Organisasi (*Original Sample* = 0,636, *T-Statistic* = 3,205, *P-Value* = 0,001). Artinya, semakin tinggi kecerdasan emosional dan semakin tinggi komitmen organisasinya, maka semakin kuat ketahanan organisasi yang terbentuk.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yaitu Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Tenaga Kesehatan di RS XYZ (Mutiara et al., 2024). Penelitian ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional dan Kualitas Kehidupan Kerja dapat menciptakan perubahan positif terhadap Komitmen Organisasional dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Tenaga Kesehatan.

Hasil ini menunjukkan bahwa kombinasi antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasi menciptakan individu yang lebih tahan terhadap tekanan, memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi, serta mampu berkontribusi dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

6. Simpulan, Implikasi Managerial, Saran dan Keterbatasan

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi, tetapi pengaruhnya lebih kecil dibandingkan dengan Kecerdasan Emosional. Kecerdasan Emosional memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan Kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan Ketahanan Organisasi.

Namun, peran komitmen organisasional sebagai variabel moderasi menunjukkan dinamika yang kompleks. Komitmen organisasional justru memperlemah hubungan antara kepemimpinan transformasional dan ketahanan organisasi dengan nilai pengaruh $-0,716$ ($p = 0,001$). Sebaliknya, komitmen organisasional memperkuat hubungan antara kecerdasan emosional dan ketahanan organisasi dengan nilai pengaruh $0,636$ ($p = 0,001$). Ini menunjukkan bahwa ketika komitmen organisasional tinggi, individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih mampu meningkatkan ketahanan organisasi, sementara kepemimpinan transformasional cenderung kehilangan pengaruhnya dalam meningkatkan ketahanan organisasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa dalam SMP swasta di Kabupaten Purworejo, Kecerdasan Emosional lebih berperan dalam meningkatkan ketahanan organisasi dibandingkan dengan Kepemimpinan Transformasional, dan efek moderasi dari Komitmen Organisasional sangat bergantung pada hubungan yang dimoderasinya.

6.2. Implikasi Managerial

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh organisasi, khususnya di sektor pendidikan:

1. Peningkatan Kecerdasan Emosional:

- a. Sekolah perlu memberikan pelatihan dan pengembangan bagi kepala sekolah dan guru agar dapat meningkatkan kecerdasan emosional mereka, dalam mengelola emosi, memahami orang lain, serta membangun hubungan kerja yang lebih baik.
- b. Dengan kecerdasan emosional yang tinggi, mereka akan lebih adaptif terhadap tekanan kerja dan perubahan yang terjadi di sekolah.
- c. Pelatihan dapat mencakup keterampilan manajemen emosi, komunikasi interpersonal, dan penyelesaian konflik yang konstruktif.

2. Penguatan Kepemimpinan Transformasional

- a. Sekolah perlu meningkatkan kapasitas kepemimpinan transformasional para kepala sekolah dan wakil kepala sekolah agar tetap efektif dalam membangun ketahanan

- organisasi.
- b. Pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, inovasi, dan perhatian terhadap pengembangan individu dapat diterapkan untuk meningkatkan dampak kepemimpinan transformasional.
3. Manajemen Komitmen Organisasional yang seimbang
 - a. Pihak sekolah perlu memahami bahwa komitmen organisasional yang tinggi dapat memiliki dampak beragam terhadap ketahanan organisasi.
 - b. Diperlukan strategi untuk memastikan bahwa komitmen organisasional tidak menghambat fleksibilitas dan inovasi yang diperlukan dalam membangun ketahanan organisasi.

6.3. Saran

Untuk mengatasi keterbatasan yang ada, saran penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan beberapa hal berikut:

1. Menambahkan Variabel Lain: Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan variabel lain seperti budaya organisasi, beban kerja, atau kepuasan kerja untuk melihat faktor-faktor lain yang mempengaruhi ketahanan organisasi.
2. Memperluas Sampel: Melakukan penelitian dengan sampel yang lebih luas, misalnya di tingkat pendidikan lain (SD, SMA, atau Perguruan Tinggi) atau di sektor lain seperti perusahaan atau instansi pemerintah, untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.
3. Eksplorasi Gaya Kepemimpinan Lain: Selain kepemimpinan transformasional, penelitian berikutnya dapat menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional, kepemimpinan autentik, atau kepemimpinan situasional dalam membangun ketahanan organisasi

Dengan mempertimbangkan saran untuk penelitian selanjutnya ini, penelitian di masa depan dapat memberikan wawasan yang lebih luas dan mendalam mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap ketahanan organisasi, baik di sektor pendidikan maupun di lingkungan kerja lainnya.

6.4. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Konteks Terbatas: Penelitian ini dilakukan di SMP swasta di Kabupaten Purworejo, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi ke sektor pendidikan lain atau organisasi dengan karakteristik yang berbeda.
2. Terbatas pada Konteks Pendidikan: Penelitian ini berfokus pada sektor pendidikan, sehingga temuan mungkin tidak sepenuhnya berlaku di sektor lain dengan dinamika organisasi yang berbeda.
3. Variabel yang Dibatasi: Studi ini hanya berfokus pada tiga variabel utama (Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional). Faktor lain seperti budaya organisasi, beban kerja, dan faktor eksternal mungkin juga mempengaruhi ketahanan organisasi tetapi tidak dianalisis dalam penelitian ini.